

1. Про Загальнодержавну програму розвитку водного господарства: Закон України // Відомості Верховної Ради. – 2002. – № 25, ст.172.

2. Петросов В.А., Василенко С.Л., Красовский Г.Я. Опыт разработки и использования ГИС-технологий в задачах управления водоснабжением в Харьковской области // Регион. Проблемы и перспективы. Специальный выпуск "Экология Северского Донца". – Харьков, 2001. – С. 33-35.

3. Красовский Г.Я., Петросов В.А. Інформаційні технології космічного моніторингу водних екосистем та прогнозу водоспоживання міст. – К.: Наукова думка, 2003. – 224 с.

4. Василенко С.Л., Волошкіна О.С., Красовський Г.Я. Моделі якості води, зумовленої транскордонним переносом забруднюючих речовин у водостоках // Екологія і ресурси: 36. наук. праць. Вип.5. – К.: УІНСіР РНБОУ, 2003. – С. 98-105.

Получено 14.10.2003

УДК 332.126:330.322

В.Н.БАБАЕВ, профессор

Харьковский городской исполнительный комитет

В.Т.СЕМЕНОВ, профессор, В.И.ТОРКАТЮК, д-р техн. наук,

Н.П.ПАН, Н.М.ЗОЛотова

Харьковская государственная академия городского хозяйства

С.В.БУТНИК, канд. техн. наук

Харьковский государственный технический университет строительства и архитектуры

А.Л.ШУТЕНКО

Харьковский областной совет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ГОРОДА НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Современные города представляют собой сложные социально-экономические системы, управление которыми требует постоянного совершенствования на основе использования стратегического планирования и инновационного менеджмента. Однако этим проблемам до настоящего времени не уделялось достаточного внимания, что не способствовало устойчивому развитию городов. Такое положение предопределило необходимость дальнейшего исследования этой проблемы и выработки рациональных решений, чему и посвящена настоящая работа.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что изменения в экономике и в обществе изменили условия, в которых существуют города и как ими управляет местная власть. Эти изменения характеризуются трансформацией к рыночным условиям хозяйствования и демократизацией политической системы. Увеличение функций, выполняемых местными властями, повлекло за собой увеличение аппарата управления, который становится громоздким и плохо управляемым. Городской бюджет дефицитный, средств на реализацию городских программ развития постоянно не хватает.

Существующие исследования в этом направлении [1, 8, 13, 14] не дают ответа на возникшие проблемы управления городом и вызывают необходимость проведения дополнительных исследований. Целью настоящей работы является разработка интегрального комплекса стратегического планирования и инновационного менеджмента для обеспечения эффективных решений по управлению городской инфраструктурой с целью повышения устойчивого развития городов.

Решая поставленную задачу необходимо отметить, что существующая сегодня система административного управления городом была создана, в свое время, для осуществления постоянной работы в условиях определенных и неизменных задач. В настоящее время непрерывные и быстрые изменения во внешней среде, заставляют менять требования к системе управления городом. Возникла необходимость в формировании более гибкой и эффективной системы управления, способной легко адаптироваться и действовать с опережением. Учитывая существующую культуру современной городской элиты, весьма медленно внедряется новая демократическая культура, основанная на компетентности специалистов, культуре открытости, предполагающая стремление к инновациям и индивидуальную ответственность за результаты.

Современная теория управления городами буквально насыщена различными толкованиями "новых моделей". Однако с точки зрения объектов управления все подходы можно разделить на три группы: функциональные, процессные и проектные.

Функциональный подход к управлению подразумевает, в первую очередь, управление компетентностью в области конкретных функций и хорошо работает в условиях устойчивой, медленно-развивающейся экономики (как это было 20-30 лет назад).

Процессный подход обеспечивает управление интеграцией отдельных функций, таким образом, качество и эффективность должны прилагаться к конечному результату. Процессный подход для достижения качества требует жесткой формализации управляемых процессов. В свою очередь, процессный подход также объединяет отдельные функции для достижения целей проекта.

С другой стороны, проект отличается от процесса наличием неопределенности, которая уменьшается по мере работы над проектом и отсутствие которой в начале проекта, переводит его в разряд процессов [1].

В связи с этим можно утверждать, что для современного муниципального менеджмента важны все модели управления. Причем, чем более нестабильны рыночные, политические и технологические усло-

вия, в которых работают органы местного самоуправления, тем больший объем проектов по отношению к процессам требует управления для устойчивого развития городов.

Таким образом, для поддержания нормального функционирования городского хозяйства, и для обеспечения его развития, кроме инвестиций требуются современные технологии управления и общественная инициатива. Одним из организационных преобразований в муниципальных образованиях все чаще являются городские целевые программы [2, 8], инициаторами и разработчиками могут быть коммунальные предприятия, департаменты городского исполнительного комитета, высшие учебные заведения, частные компании. Одним из примеров таких программ является программа реформирования жилищно-коммунального хозяйства г.Харькова на 2004-2010 гг. [2]. В качестве технологии управления, обеспечивающей долгосрочное и поступательное развитие городского хозяйства на основе таких целевых программ, целесообразно использовать метод проектного менеджмента.

Цель управления на принципах проектного менеджмента заключается в обеспечении безусловного и постоянного прироста потенциала города за счет привлечения внешних и мобилизации внутренних ресурсов на основании выбранных ориентиров развития города. Выбор стратегии, определение целей и механизмов их достижения являются задачами аппарата администрации. Предлагаемый метод предполагает разделение процессов подготовки, принятия, исполнения и контроля выполнения решений в системе управления городом и использует известный цикл Деминга (Plan – Do – Check – Act) для непрерывного улучшения процессов в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000 (рис.1)[3].

Проектный менеджмент предусматривает два взаимосвязанных процесса: стратегическое планирование и управление проектами, направленных на подготовку решений (разработку проектов) и их осуществление [4, 5]. Этот метод получил широкое применение в управлении крупными корпорациями и является одним из достижений современной управленческой науки. Муниципальное образование представляется при этом в виде корпорации, имеющей широко диверсифицированные виды деятельности.

Преимуществами внедрения проектного подхода в управлении целевыми программами являются:

- личная ответственность;
- доступность контроля результатов;
- срочность работ;
- ясность целей для группы в целом и каждого исполнителя;

повышение эффективности операций;
возможность диверсификационной деятельности.

Кардинальным отличием предлагаемой на рис.1 модели, использующей метод проектного менеджмента, является распределение ответственности между лицами, готовящими, принимающими, исполняющими и контролирующими решения. В результате система согласно данной модели принимает замкнутый, самодостаточный и саморегулируемый характер.

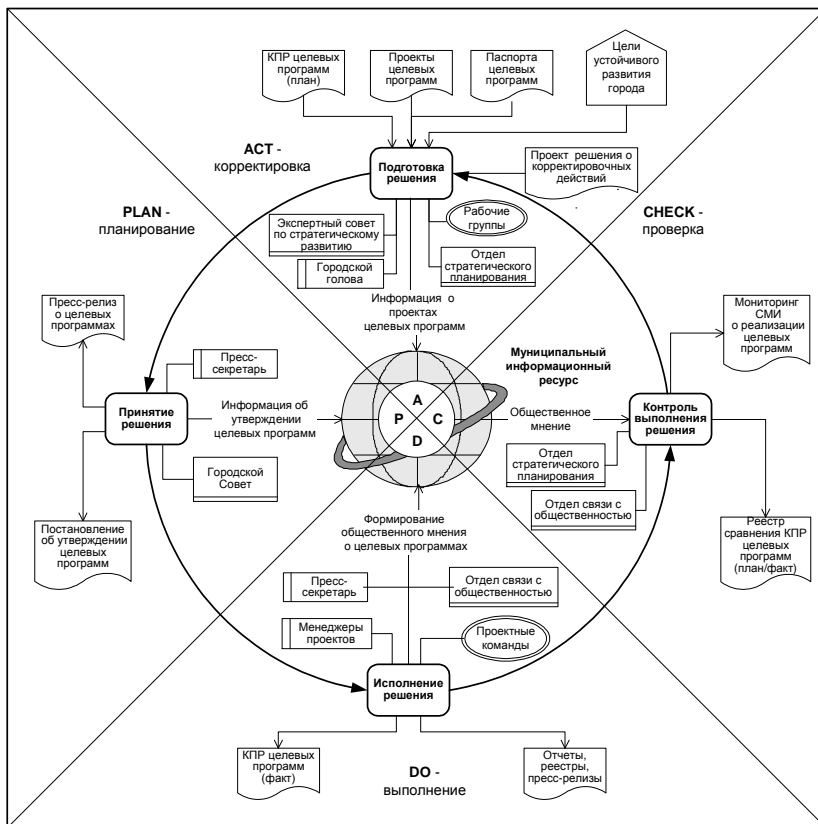


Рис.1 – Цикл Деминга (PDCA) при подготовке и реализации целевых программ

Данная модель состоит из четырех непрерывно действующих, взаимосвязанных и последовательных процессов:

Подготовка решения:

анализ текущей социально-экономической и политической ситуации в целом, в том числе, анализ состояния субъектов и объектов управления;
определение болевых точек и выработка по заданным алгоритмам и методам стратегии развития;
контроль выполнения уже принятых решений и исследование реакции на них, предложения по коррекции принятых решений;
формализация целей в виде проектов решений, как множества альтернатив;
информация о проектах целевых программ размещается на муниципальном информационном ресурсе;
проекты решений (с альтернативными вариантами) представляются лицу, принимающему решение;
формируются проекты корректировочных действий по ранее принятым решениям.

Принятие решения:

анализ альтернативных вариантов решения и формирование нормативно-правового акта городским головой или его заместителями;
издается пресс-релиз об утвержденных целевых программах;
информация об утвержденных целевых программах размещается на муниципальном информационном ресурсе.

Исполнение решения:

исполняются предписанные нормативно-правовые акты;
фиксируются плановые ключевые показатели результативности целевых программ;
формируется общественное мнение посредством муниципального информационного ресурса в виде отчетов, справок, реестров, кадастров и официальных данных о ходе реализации целевых программ;
Контроль выполнения решения:
осуществляется мониторинг средств массовой информации о реализации целевых программ;
анализируется общественное мнение посредством муниципального информационного ресурса;
сравниваются плановые и фактические ключевые показатели результативности (КПР) выполнения целевых программ.

Модель процесса подготовки решения представлена на рис.2.

Таким образом, в предлагаемой модели управления городом на основе реализации целевых программ образуется внутренний контур управления, в котором после контроля выполнения решения в случае разбаланса плановых и фактических показателей результативности

целевых программ, реализуются необходимые корректировочные действия.

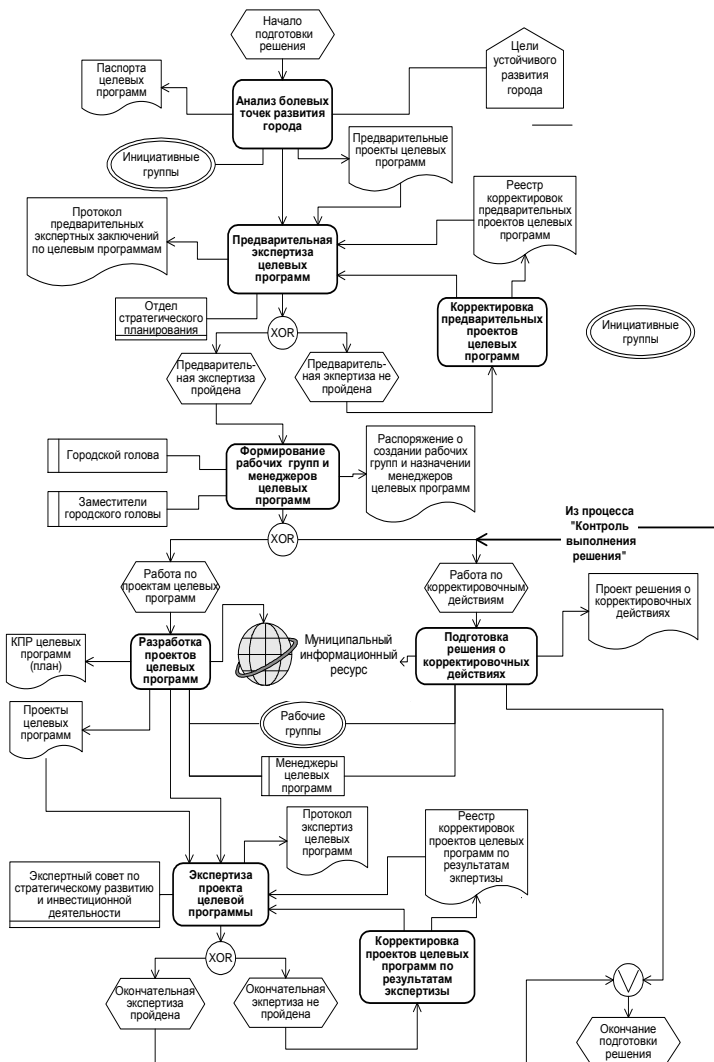


Рис.2 – Подробная модель процесса подготовки решения
Внешний контур управления образуется посредством муниципального информационного ресурса. Обратная связь в этом случае

осуществляется через оценку реакции на принимаемые решения путем изучения общественного мнения и привлечения независимых экспертных групп.

Целеполагание – это процесс формализации целей устойчивого развития городской среды. Выбранные цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени и достижимыми, по сути должны определять направления развития города.

Проекты целевых программ разрабатываются на основе анализа текущей ситуации и выявления “болевых точек”, а в будущем на основе стратегического плана городского развития. Предварительные проекты целевых программ разрабатывают инициативные группы вместе с обязательным формированием паспортов целевых программ.

Предварительные проекты целевых программ должны пройти обязательную предварительную экспертизу в подразделении, реализующем стратегическое планирование. Для этого необходимо создать в структуре администрации города отдел стратегического планирования, отвечающего за долгосрочное планирование и определяющее стратегию развития муниципального образования как единого комплекса, основными функциями которого являются:

- определение миссии администрации, генерация и формулирование целей (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные);
- разработка системы описания и критериев оценки ситуации;
- стратегическое планирование – разработка плана и анализ стратегических альтернатив;
- планирование реализации стратегии (определение ключевых управленческих задач, промежуточные цели и др.);
- предварительная экспертиза целевых программ;
- подготовка решений целевых программ;
- разработка бюджетов целевых программ;
- контроль за выполнением целевых программ;
- поиск инвесторов для реализации общегородских инвестиционных проектов;
- контроль за исполнением и аудит проектов или программ;
- анализ инвестиционных проектов; анализ внешних опасностей и возможностей – факторы конкуренции, политики и др.

После успешной предварительной экспертизы городской голова или его заместители формируют рабочие группы и утверждают менеджеров целевых программ в виде нормативно-правового акта, который трансформируется в распоряжение о рабочих группах и назначении менеджеров целевых программ.

Далее рабочие группы и менеджеры разрабатывают проекты целевых программ, паспорта целевых программ, а также формируют ключевые показатели результативности целевых программ и формируется муниципальный информационный ресурс о проекте целевой программы, которая выносится на общественное обсуждение. В случае если в процесс подготовки решения мы попадаем из процесса контроля выполнения решения, менеджеры целевых программ выполняют подготовку решения по корректировочным действиям и формируется муниципальный информационный ресурс о корректировочных действиях по выполняемым целевым программам.

Окончательная экспертиза проектов целевых программ осуществляется экспертным советом по стратегическому развитию и инвестиционной деятельности. Функции экспертного совета по стратегическому развитию и инвестиционной деятельности следующие:

- оценка нынешней ситуации в городе: социально-экономический анализ – экономика, рыночные факторы, технологические факторы и т.д.;

- прогнозирование, в том числе бюджетов целевых программ;

- проведение маркетинга города и разработка маркетинговых мероприятий;

- проработка маркетинговой составляющей городских инвестиционных проектов.

Таким образом, итогом первого этапа является создание необходимых структурных подразделений, реализующих стратегическое планирование, определения их функций, четко поставленных задач и плана работ.

Основной идеей второго этапа является постепенный перевод всех видов деятельности администрации на уровень проектного менеджмента. Т.е. мероприятия и действия, связанные с жизнедеятельностью города, формализуются до уровня бизнес-планов или инвестиционных проектов, облеченных в форму решения. Муниципальное образование представляется при этом в виде корпорации, имеющей широко диверсифицированные виды деятельности.

Задача этапа – улучшение качества принимаемых решений на базе новых управленческих и информационных технологий. Подразделение, реализующее стратегическое планирование, разрабатывает проекты (готовит решения), проводит всестороннюю их оценку, в том числе исследуя реакцию населения на решения, а также планирует механизмы их реализации и ресурсное обеспечение, разрабатывает меры по контролю и коррекции. На стадии разработки проектов (подготовки решений) привлекаются специалисты из отраслевых подразделений

администрации в виде рабочих групп. При разработке целевых программ осуществляется переход от прогнозирования по тенденции к стратегическому прогнозированию.

Разработка проектов осуществляется на основе инструментов (методов, методик и приемов) городского маркетинга. Изучается ситуация с целевыми группами (население, экономика), отрабатываются механизмы воздействия на них. Итогом маркетинговых исследований станет выявление приоритетов целевых групп и инвестиционной привлекательности общегородских проектов и города в целом. На этом этапе администрация города формирует общественное мнение, вовлекая население в процесс управления и общегородские проекты.

Необходимым условием выполнения данного этапа является создание интегрированной технологии управления муниципальными информационными ресурсами, превращение информации в ресурс при принятии управленческих решений. Формируется правовая база процесса создания и использования информационных ресурсов.

Проводится кадровая политика с учетом перехода на новые подходы к управлению. Осуществляется обучение и переподготовка специалистов, принимающих участие в подготовке целевых программ. Формируется ядро управленцев новой формации.

Итогом второго этапа должна стать отработка механизма подготовки решений на базе современных управленческих и информационных технологий. Второй этап завершится, когда проектным менеджментом будут охвачены все сферы городского управления, т.е. сумма реализаций проектов будет достаточной для выполнения муниципалитетом своих функций.

Следующим этапом является *стратегическое планирование*, где осуществляется оптимизация городского управления, внедряется система управления на исполнительском уровне через реструктуризацию отраслевых департаментов, отделов и муниципальных предприятий под проектный менеджмент. Происходит адаптация администрации в целом под проектный менеджмент.

Структура управления является зависимой от внешней среды (населения и экономики) и адекватно реагирует на ее изменения – изменения внешней среды становятся основанием для создания проектов или целевых программ, которые влекут изменения в структуре управления.

На этом же этапе отдельные проекты администрации консолидируются до уровня крупных проектов, решающих масштабные задачи, такие как:

создание благоприятной среды для жизнедеятельности граждан,
развитие социально-экономической сферы;
градостроительство и архитектура;
улучшение инфраструктуры.

На этом этапе необходимо создать некоммерческое партнерство “Агенство урбанистики”, которое бы взяло на себя функции подготовки и реализации крупных общегородских проектов и осуществляло конструктивный диалог в области планирования, территориального развития и предоставления проектов. “Агенство урбанистики” может создаваться совместно с органами местного самоуправления и должно способствовать обеспечению и развитию территорий. Создание проектов территориального развития должно мобилизовать многие организации и опираться на стратегическое партнерство ради достижения цели устойчивого развития города. Департаменты муниципалитетов с трудом могут выполнять роль координаторов в решении приведенных выше задач. На первом этапе функции “Агенства урбанистики” мог бы взять на себя созданный при Харьковской государственной академии городского хозяйства центр – “Мегаполис”.

И именно эти общегородские проекты, увязанные в единый стратегический план, станут основой для действий администрации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Итогом работ на третьем этапе станет внятная социально-экономическая политика администрации, четко обозначенные ориентиры и приоритеты развития города, единый долгосрочный план, отработанный контроль за исполнением реализации плана.

На этом третьем этапе внедряются новые формы кадровой работы:

конкурсный отбор кандидатов на работу;
переход от курсов обучения к непрерывному образованию муниципальных служащих;
ежегодная аттестация с привлечением экспертов;
изменение оценки эффективности работы;
ввод механизма резерва управленческих кадров.

Осуществление данных мер значительно сократит административный аппарат, сделает его гибким и работоспособным, повысит авторитет муниципальной службы. Возрастет интеллектуальный потенциал муниципального служащего.

Конечными целями третьего этапа являются:

создание системы разработки и принятия решений, их исполнения и контроля за их исполнением;

преобразование администрации в компактную и работоспособную структуру;

муниципальный информационный ресурс приобретет законченный вид, адекватно отражающий существующие реалии;

отработанные механизмы городского маркетинга и стратегического прогнозирования, позволяющие администрации оперативно реагировать и влиять на изменение внешней и внутренней городской среды;

создание системы контроля за ликвидностью, структурой затрат и капиталовложениями администрации города как единого хозяйственного комплекса.

Определяющей компонентой проектного менеджмента, обеспечивающей достижение поставленных целей, является реализация проектов. Проекты разрабатываются на основании стратегического плана городского развития, анализа текущей ситуации и выявленных «болевых точек», оценок результатов реализации существующих проектов.

При разработке и реализации долгосрочных проектов и целевых программ переход на проектный менеджмент позволит:

предусмотреть меры, исключающие необоснованные затраты бюджета;

привлечь дополнительные источники финансирования;

снизить возможные риски;

обеспечить адаптацию системы управления к изменению городской среды.

Применительно к муниципальному управлению принципы проектного менеджмента предусматривают:

консолидацию потенциала администрации и населения города, использования населения в качестве одного из множества ресурсов проекта, вовлечение его в процесс реализации путем целенаправленного продвижения и формирования положительного имиджа проекта и, как следствие, снижение нагрузки на бюджет;

координацию и интеграцию деятельности подразделений администрации в реализации единой стратегической цели как по конкретным проектам, так и по общему стратегическому плану;

определение менеджера проекта, т.е. ответственного лица, отвечающего за управление проектом – выполнение всего комплекса работ от стадии разработки до полной реализации проекта;

разнесение зон ответственности разработчика и исполнителя проекта, безусловный расчет технико-экономического обоснования и оценки эффективности проекта;

ориентацию на различные источники финансирования, т.е. на бюджет, на инвестиционные интересы частного бизнеса и заемные средства, а так же на использование целевых фондов; снижение общей стоимости проекта за счет его финансовой прозрачности, исключающей необоснованные траты.

На рис.3 представлена разработанная диаграмма причинно-следственных связей внедрения механизма реализации целевых программ в систему управления городом.

Механизмы реализации и контроля по каждому конкретному проекту определяются в проекте при его разработке. Контроль за исполнением проектов и право инициативы по коррекции возлагаются на менеджеров проектов.

В процессе реализации проектов достигается самая важная цель процесса управления городом - воспроизводство потенциала города. Если принятые механизмы обеспечивают прирост потенциала, то механизмы выбраны правильно и город развивается, если нет – требуется корректировка механизмов. Контроль за исполнением решений осуществляется через систематический мониторинг за общегородскими ресурсами, то есть за тем, решена проблема или нет.

Основной задачей администрации городов в настоящее время является задача внедрения стратегического планирования и проектного менеджмента в управление городским хозяйством в минимальные сроки и с минимальными издержками.

Проектно-целевой подход продекларирован во множестве муниципальных образований и осуществляется посредством реализации целевых программ развития города [6, 7].

Целевые программы стали не просто дополнительным источником финансирования сфер, а проработанным механизмом межведомственного подхода к решению задач, широкого вовлечения общественности, достижения поставленных целей развития города, включающим в себя прозрачный бюджет, дающий понимание, почему именно эти ресурсы необходимы, систему индикаторов – целевых показателей, по которым в оперативном режиме можно отслеживать эффективность реализации программ.

Чтобы осуществить переход к проектно-ориентированному подходу в управлении муниципалитетом, необходимо разработать стратегический план его реализации. Для управления достижением стратегических целей целесообразно воспользоваться современной методологией стратегического управления предприятием, основанной на "Сбалансированной системе показателей" [9].

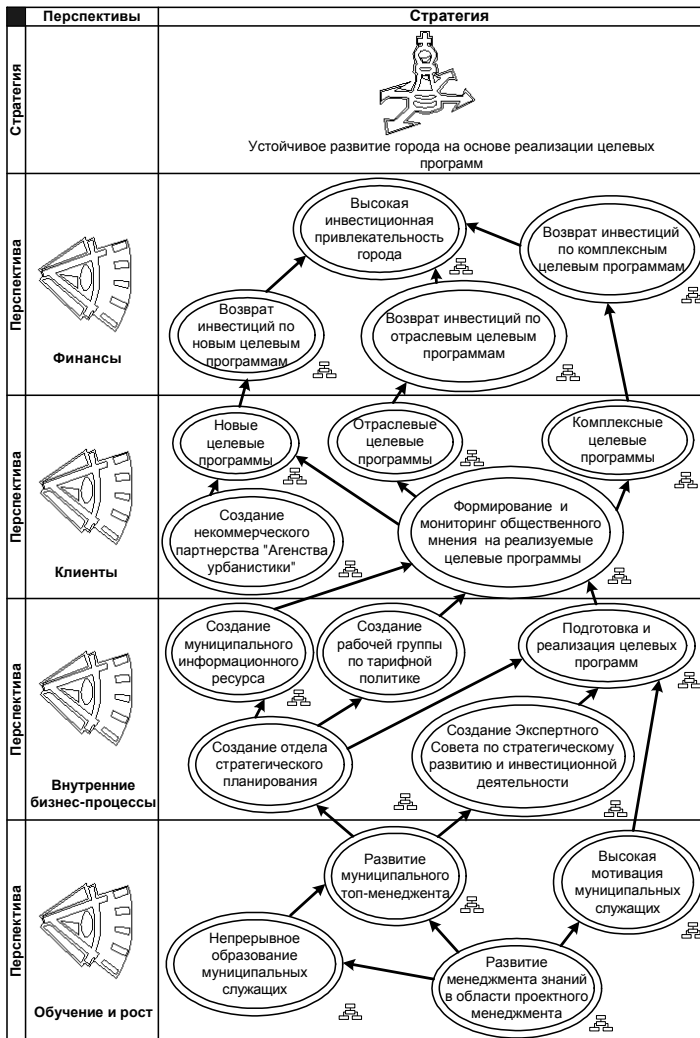


Рис.3 – Внедрение механизма реализации целевых программ в систему управления городом

Необходимым условием его применимости является возможность определения методом функционального, корреляционного и эмпирического (в большей степени) анализа влияния изменения одних ключевых показателей на изменение других.

Важным моментом является группировка и связывание ключевых показателей в некую сбалансированную систему учета интереса четырех основных составляющих бизнеса: акционеры, клиенты, технологии (внутренние процессы) и персонал. В качестве индексных (промежуточных) и целевых значений ключевых показателей обычно выступают экспертные оценки желаемых значений, а также значения ключевых показателей предприятий-лидеров, функционирующих в подобных макроэкономических условиях – в той же отрасли, стране и т.д.

Практическая деятельность руководства предприятия при таком подходе состоит в определении и реализации целого ряда инициатив, проектов и мероприятий – с целью изменения значений ключевых показателей при сохранении заданного баланса интересов основных составляющих.

Сбалансированная система показателей с успехом используется и в государственном секторе [10, 11]. Считается, что основное преимущество использования сбалансированной системы показателей связано со сравнительным анализом, или бенчмаркингом, который легче провести для муниципальных властей, чем для частных компаний. Подобные методы оценки применяются во многих районах и населенных пунктах. В этом случае не возникает проблем, связанных с раскрытием закрытой информации, и легче найти муниципалитеты в различных регионах страны для проведения сравнительного анализа.

Разработанная модель реализации стратегии по внедрению проектного менеджмента в систему управления городом с учетом причинно-следственных связей в соответствии с методологией сбалансированной системы показателей приведена на рис.3 и раскрывается в четырех перспективах-направлениях:

- обучения и роста;
- внутренних бизнес-процессов;
- клиентской перспективы;
- финансовой.

При реализации перспективы обучения и роста достигаются цели, связанные с обучением персонала в области проектного менеджмента и обеспечение непрерывного образования муниципальных служащих, что связано с формированием инициатив, которые необходимо реализовать, чтобы данная цель была достигнута, а также устанавливаются ключевые показатели результативности, индицирующие степень достижение цели.

Перспектива выполнения внутренних бизнес-процессов показы-

вает, что структура управления муниципалитетом должна быть соответствующим образом изменена для реализации проектного менеджмента.

В клиентской перспективе основное внимание уделяется разработке различных городских целевых программ: отраслевых, комплексных и новых. При этом формируется общественное мнение на реализуемые программы. Кроме этого, для целей подготовки и реализации крупных комплексных проектов по управлению территориями предлагается создать некоммерческое партнерство “Агенство урбанистики”.

В финансовой перспективе основное внимание уделяется возврату инвестиций по всем городским целевым программам. Таким образом, все целевые программы должны включать в себя проработанный инвестиционный проект, который должен быть успешно реализован. Из опыта других городов [6, 10], которые успешно работают с целевыми программами, срок возврата инвестиций должен быть от шести месяцев до года, т.е. целевые программы должны быть с быстрым возвратом инвестиций.

Реализация целевых программ с возвратом инвестиций должны создать высокую инвестиционную привлекательность города. Это в первую очередь должны быть энергосберегающие проекты и целевые программы, количество которых в г. Харькове незначительно [2]. Это связано с тем, что существующие в настоящее время тарифы на жилищно-коммунальные услуги не отображают энергетическую составляющую и тем самым не способствуют подготовке и реализации энергосберегающих проектов и целевых программ. Другими словами, у коммунальных предприятий отсутствует экономическая мотивация реализации таких проектов.

Таким образом, при Харьковском горисполкоме необходимо создать рабочую комиссию по тарифной политике, которая должна в срочном порядке разработать и внедрить двухставочные тарифы, имеющих две важные составляющие:

абонентская составляющая;

энергетическая составляющая.

Абонентская часть тарифа связана с эксплуатацией инженерных сетей и может быть легко рассчитана. Энергетическая часть может быть рассчитана с помощью энергетического аудита. Абонентская часть может рассматривать как постоянная часть. Однако следует отметить, что энергетическая составляющая тарифов является переменной частью и должна быть в центре внимания тарифной политики городских властей, которые должны создать нормативно-правовую базу, поддерживала бы коммунальные предприятия, уменьшающие эту со-

ставляющую в результате реализации энергосберегающих проектов. Такая ситуация еще раз подтверждает факт, что коммунальные предприятия Украины являются настоящим клондайком для энергосервисных компаний, специализирующихся на реализации энергосберегающих проектов.

В настоящее время в г.Харькове практически отсутствует положительный опыт реализации таких инновационных инвестиционных проектов в области жилищно-коммунального хозяйства. В других городах стран СНГ, особенно в городах Российской Федерации таких примеров много.

Важным моментом является методология моделирования бизнес-процессов при реализации проектного подхода в системе управления городом. Отличительная особенность управления проектного подхода заключается в том, что проект рассматривается как последовательность взаимоувязанных процессов, направленных на достижение цели. Поэтому целесообразно проектирование осуществлять с позиции управления процессами. Это обеспечивает методология, реализованная в продукте ARIS известной компанией-разработчиком IDS Scheer AG (Германия) [12, 13].

В отличие от сетевого планирования в ARIS именно действие, процесс выступает объектом управления, а время понимается как сумма изменений. Моделирование по методологии ARIS [14] позволяет предусмотреть все возможные влияния на процессы и определить способы управления ими с целью безусловного достижения конечного результата.

Необходимость перехода на технологию ARIS обусловлена внешней ситуацией – сложностью управленческих задач, связанных со значительным ростом числа самостоятельных объектов управления в условиях рыночной экономики.



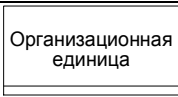
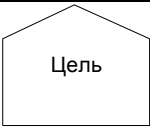





Методология ARIS позволяет получать полное непротиворечивое и наглядное описание модели любой системы средней сложности, обеспечивая проведение единой точки зрения и полную стыковку частей проекта и гарантирует проект от возможных ошибок на начальной стадии проектирования.

Модели, приведенные в настоящей работе, разработаны по методологии ARIS (см. таблицу).

Таким образом, переход на модель муниципального управления, ориентированного на реализацию целевых программ, оптимизирует структуру управления, делает ее управляемой, гибкой и зависимой от внешней среды. Это позволит в новых условиях муниципального управления сохранить и развить производство, увеличить производст-

венный, финансовый и социальный капитал, сделать город максимально привлекательным для жизнедеятельности горожан и размещения капитала, добиться его привлечения.

Краткое описание ARIS-объектов

Тип объекта	Наименование	Краткое описание назначения
	Функция	Действие или набор действий, выполняемый над исходным объектом с целью получения заданного результата
	Должность	Элементарная организационная единица компании. С ней связаны сотрудники, и, как правило, их права и обязанности определяются именно профилем должности.
	Организационная единица	Являются исполнителями задач, решение которых необходимо для достижения бизнес-целей. Это достаточно стабильные образования, представленные набором штатных единиц, занимаемых конкретными сотрудниками компании.
	Цель	Определяет цели организации, которые (предположительно) будут достигнуты при наличии соответствующих факторов успеха и реализации новых бизнес-процессов.
	Документ	Определяет вид документа, который используется или формируется.
	Группа	Отображает группу сотрудников, работающих вместе с течение определенного промежутка времени, например, проектная группа.
	Событие	Состояние, которое является существенным для управления бизнес-процессом и которое оказывает влияние или контролирует дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов. Изменения состояния отражаются с помощью информационных объектов.
	Логический оператор XOR	Логический оператор XOR (исключающий ИЛИ)
	Логический оператор OR	Логический оператор XOR (ИЛИ)

Дальнейшие прогнозные исследования в этой области должны быть направлены на создание инновационных организационных форм, в частности, бизнес-центров, бизнес-инкубаторов, и технопарков. Од-

нако практика хозяйственной деятельности в Украине показывает, что эти организационные формы не могут преодолеть начальные этапы в условиях неопределенности правового статуса, отсутствия финансовой поддержки и низкой прибыльности отечественного инновационного предпринимательства. Поэтому они требуют государственной поддержки, а также поиска новых форм и средств их создания и развития.

1. Безуглый Д.Л. Планирование накатывающей волны // Корпоративные системы. – 2003. – № 4. – С. 51-55.
2. Програма розвитку і реформування житлово-комунального господарства м.Харкова на 2003-2010 рр. // (Колектив авторів під кер. Шутенка Л.М., Бабаєва В.М., Семенова В.Т.). – Харків: ХДАМГ, 2003. – 205 с.
3. Елиферов В.Г. Международный стандарт ИСО 9901:2000 на "ладони" // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 9. – С. 18-22.
4. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 240 с.
5. Михеев В.Н. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний // Консалтинг. – 2002. – №1-2.
6. Постановление главы администрации города Владимира от 6.04.98г. № 114 «О механизме реализации проектов/программ в системе управления администрации города Владимира».
7. Положение о порядке разработки и реализации целевых программ развития г. Череповца. 1998 г.
8. Лукша О.П., Сушков П.В., Яновский А.Э. Управление стратегическими планами и программами местного развития. Российский и зарубежный опыт. Проектный подход к реализации программы местного развития. – Обнинск. – С. 52.
9. Роберт Каплан, Дэвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 304 с.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in Competitive Environment. – Boston (Ma.,USA):Harvard Business School Press, 2001.
11. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
12. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – М.:Весть-МетаТехнология, 1999. – 152 с.
13. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Весть-МетаТехнология, 2000. – 205 с.
14. Камменова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS: Практическое руководство. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001. – 327 с.

Получено 22.09.2003